GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO DIRECTIVO

PROYECTO DE TESIS

Eduardo San Miguel Osaba
Junio 2.003

INDICE

1. JUSTIFICACION DEL TEMA

2. OBJETIVOS

3. METODOLOGIA

4. ESTRUCTURA

5. BIBLIOGRAFIA

1. JUSTIFICACION DEL TEMA

Las empresas se enfrentan en la actualidad a la necesidad de revisar sus estructuras organizativas y adecuar éstas a los cambios provocados por los nuevos patrones de producción, las nuevas tecnologías, las nuevas prácticas en la gestión de recursos humanos, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos o servicios, los nuevos requerimientos de los mercados globalizados, los nuevos patrones de calidad, etc.

El cambio se ha convertido en una constante en las organizaciones pero los problemas vienen cuando, tras haber definido qué se necesita cambiar, se ha de gestionar ese cambio. Es habitual que los directivos de una organización vean claramente cómo la organización ha de cambiar, pero no consigan hacerlo correctamente.

En muchas ocasiones, se realizan cambios sin una planificación previa y sin una comunicación adecuada al personal afectado con lo que disminuye enormemente la posibilidad de éxito.

Cualquier mando, dentro de cualquier organización, debe añadir a las funciones clásicas - planificación, organización, gestión y control – una nueva función: ha de ser impulsor, conductor o facilitador de procesos de cambio.

La gestión del cambio sigue y seguirá siendo un tema de actualidad que justifica su elección como tema para una tesis. Son muchas las empresas que diariamente se enfrentan a procesos de cambio y carecen de una metodología para implantarlo. Igualmente desconocen como vencer la resistencia al cambio del personal. Es necesario un cambio de óptica en la dirección de la empresa y nuevas destrezas directivas, especialmente en materia de liderazgo. Para asegurar el éxito de un proceso de cambio en una organización, los directivos deberán liderarlo con eficacia y destreza.

Las conclusiones que obtengamos deben aportar valor útil a las empresas en la gestión de un proceso de cambio.

2. OBJETIVOS

El objetivo general que deseamos alcanzar con la realización de este trabajo es la puesta a disposición de la dirección empresarial de un conjunto de conocimientos relativos a la gestión del cambio organizativo, al factor humano y al liderazgo, que le permita una eficiente toma de decisiones. Este objetivo podemos desglosarlo y concretarlo de la siguiente forma:

- Desarrollar un modelo que la dirección de la empresa pueda utilizar para gestionar cualquier tipo de cambio en la organización.

- Analizar y estudiar los conflictos organizativos derivados de la resistencia al cambio en la organización.

- Plantear estrategias que permitan vencer la resistencia al cambio.

- Estudiar las nuevas habilidades directivas necesarias para afrontar procesos de cambio.

- Poner de manifiesto la estrecha relación entre el liderazgo directivo y la gestión eficaz del cambio.

- Exponer las funciones del líder en el proceso de cambio.

El planteamiento de estos objetivos está motivado en las siguientes hipótesis de partida:

- La ausencia de una metodología o su inadecuación puede hacer fracasar un proceso de cambio.

- La resistencia al cambio de los trabajadores se debe a una comunicación interna deficiente por parte de los directivos hacia sus empleados.

- El liderazgo directivo facilita los cambios organizativos y puede vencer la resistencia al cambio de los empleados.

3. METODOLOGIA

En la realización del trabajo seguiremos la metodología analítico-sintética. El proceso analítico nos ayudará en la descomposición del fenómeno en sus partes constitutivas y su análisis, avanzando paulatinamente de lo general de la Organización de empresas y la Dirección de recursos humanos a lo particular del liderazgo en la gestión del cambio.

Por otra parte, el proceso sintético nos permitirá integrar, con comprensión, el análisis y las conclusiones obtenidas, para aportar un marco de referencia que refleje algunas pautas de actuación en la gestión del cambio en las empresas y en la acción de los líderes.

Las dos etapas fundamentales que recorreremos durante la realización del trabajo serán:

- Recogida de la información escrita por la comunidad científica en relación al tema objeto de estudio. Para ello la labor consistirá en la búsqueda intensa, continuada y sistemática de bibliografía que nos permita disponer de la mayor cantidad posible de información de interés respecto al ámbito de estudio de este trabajo. El acceso a través de internet a diferentes bases de datos documentales facilitará notablemente esta etapa.

- Estudio de las nuevas circunstancias y tendencias que se presentan en el campo de investigación, reflexión científica y obtención de un modelo y unas conclusiones que tengan utilidad para la dirección empresarial.

4. ESTRUCTURA

<u>GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO DIRECTIVO</u>

1. INTRODUCCION: JUSTIFICACION, OBJETIVOS, METODOLOGIA, ESTRUCTURA Y PREMISAS CONCEPTUALES

2. EL ENTORNO EMPRESARIAL: ESCENARIO ACTUAL Y TENDENCIAS

3. EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES:

- **3.1 DEFINICION Y TIPOS DE CAMBIO**
- **3.2 ENFOQUES DEL CAMBIO EMPRESARIAL: ENFOQUE TRADICIONAL Y NUEVOS ENFOQUES**
- **3.3 FACTORES EXTERNOS E INTERNOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**
- **3.4 DIAGNOSTICO DE UNA NECESIDAD DE CAMBIO**

4. LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA ORGANIZACION

- **4.1 FUENTES DE RESISTENCIA AL CAMBIO**
- **4.2 REDUCCION DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO**

5. LA COMUNICACION DEL CAMBIO:

- **5.1 EL PROCESO DE COMUNICACION**
- **5.2 LA INFORMACION DURANTE EL PROCESO DE CAMBIO**
- **5.3 ESTRATEGIAS DE COMUNICACION**

6. FORMACION DEL FACTOR HUMANO PARA UN PROCESO DE CAMBIO

7. LA DIRECCION DEL CAMBIO: EL PAPEL DE LOS DIRECTIVOS

- **7.1 CARACTERISTICAS Y HABILIDADES DIRECTIVAS**
- **7.2 UN FACTOR CLAVE: EL LIDERAZGO DIRECTIVO**
- **7.3 DISTINCION ENTRE *MANAGERS* Y LIDERES**

8. GESTION DEL CAMBIO Y LIDERAZGO: LIDERAR EL CAMBIO

9. MODELO PARA LA GESTION DEL CAMBIO

- **9.1 PLANIFICACION DEL CAMBIO**
- **9.2 ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBO: DEL *UNFREEZING* AL *REFREEZING***
- **9.3 MODELO DE GESTION DEL PROCESO DE CAMBIO**

10. CONCLUSIONES

5. BIBLIOGRAFIA

ACHILLES DE FARIA HELLO, F. (1996): *Desarrollo organizacional. Enfoque integral.* Revista Siglo cero, núm. 163. Págs. 21-30.

AGUILAR LOPEZ, J. (2003): *La gestión del cambio.* Ariel. Barcelona.

AGUIRRE SADABA, A.A.; CASTILLO CLAVERO, A.M.; TOUS ZAMORA, D. (1999): *Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones.* Pirámide. Madrid.

ANZIZU, J.M. DE (1984): *Implantación del cambio en la empresa.* Revista Dirección y progreso, núm. 74. Págs. 25-34.

ANZIZU, J.M. DE (1992): *Gestión del cambio en empresas españolas.* Gestión 2000, S.A. Barcelona.

ARGYRIS, C. (1993): *Knowledge for action.* Jossey Bass Publishers. San Francisco.

BARRETO FUEJO, B.; GOMEZ SAN BERNARDO, C. (1997): *El apoyo al cambio organizativo, nueva prioridad para la función de recursos humanos.* Revista Capital humano, núm. 100. Págs. 71-74.

BECKHARD, R. (1984): *Gestión del cambio en la empresa familiar.* Revista Dirección y progreso, núm. 74. Págs. 51-58.

BENEDITO MONLEON, M.A.; GARCIA MARTINEZ, J.M. (1995): *La gestión del cambio desde los recursos humanos.* Revista Capital humano, núm. 82. Págs. 36-42.

BENNIGSON, L.A.; MALAGARRIGA, L.H. (1984): *La agenda para el cambio estratégico.* Revista Dirección y progreso, núm. 4. Págs. 17-22.

BENNIS, W. (1995): *Cambio y liderazgo. Una vida inventada.* Deusto. Bilbao.

BENNIS, W. (2002): *El futuro del liderazgo.* Deusto. Bilbao.

BENNIS, W.; KOTTER, J.P. y otros (2001): *Liderazgo en tiempo de cambios.* Deusto. Bilbao.

CARDONA PERETO, F. (1991): *Una experiencia de gestión del cambio. La política de personal en la Diputación de Valencia (1979-1990).* Diputación provincial de Valencia. Valencia.

CELLARS, K.B. (1999): *Cómo liderar un proceso de mejora en la empresa.* SPRI. Bilbao.

CERCOS MARTINEZ, J. (1989): *Gestionar el cambio.* Revista Alta dirección, núm. 145. Págs. 113-118.

CONGER, J.; SPREITZER, G.; LAWLER, E. (2000): *El Manual de cambio para líderes.* Paidós. Buenos Aires.

CORONEL LLAMAS, J.M. (1996): *La investigación sobre liderazgo y procesos de cambio en centros educativos.* Servicios de publicaciones de la Universidad de Huelva. Huelva.

COSTA M.; LOPEZ, E. (1996): *Los secretos de la alta dirección.* Pirámide. Madrid.

DAFT, R.L.; LENGEL, R.H. (1998): *El liderazgo de fusión.* Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

DONNNELLY J.H.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M. (1995): *Fundamentos de dirección y administración de empresas.* IRWIN. Madrid.

DRUCKER, P.F. (1996): *La gestión en un tiempo de grandes cambios.* Edhasa. Barcelona.

FAUVET, J.C.; BÜHLER, N. (1994): *La sociodinámica del cambio.* EDSA. Barcelona.

FERNANDEZ CAVEDA, A. (1998): *La función de los recursos humanos en tiempos de cambio.* Gestión 2000. Barcelona.

FILELLA FERRER, J. (1989): *El cambio organizativo: ¿movida o transformación?* Revista Alta dirección, núm. 145. Págs. 41-50.

GALPIN, T.J. (1998): *La cara humana del cambio.* Díaz de Santos. Madrid.

GARCIA DEL JUNCO, J.; CASANUEVA ROCHA, C. (1999): *Gestión de empresas. Enfoques y técnicas en la práctica.* Pirámide. Madrid.

GARCIA LAVANDERA, R. (1989): *La resistencia al cambio en el desarrollo organizacional.* Revista Alta dirección, núm. 143. Págs. 69-73.

GASALLA, J.M. (1996): *La nueva dirección de personas. Marco paradójico del talento directivo.* Pirámide. Madrid.

GELINAS, M.V. (1996): *Como implantar eficazmente el cambio en la organización.* Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

HUERTA ARRIBAS, E. (2002): *Los desafíos de la competitividad. La innovación organizativa y tecnológica en la empresa española.* Fundación BBVA. Bilbao.

IVANCEVICH, J.M.; LORENZI, P.; SKINNER, S.J. (1996): *Gestión. Calidad y competitividad.* IRWIN. Madrid.

JONES, J.E. (1998): *Disposición al cambio de la organización.* Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

KINDLER, H.S. (2000): *Gestión del cambio.* Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

KOTTER. J. Y OTROS (2001): *Gestión del cambio.* Deusto. Bilbao.

KRAVETZ, D.J. (1990): *La revolución de los recursos humanos. Una nueva dimensión de la gestión empresarial.* Deusto. Bilbao.

LANDIER, H. (1994): *Hacia la empresa inteligente. Guía para la gestión del cambio.* Planeta. Madrid.

LIPPITT, G.L.; LANGSETH, P.; MOSSOP, J. (1989): *El cambio en las organizaciones empresariales.* Desclée de Brouwer, S.A. Bilbao.

LOSADA VAZQUEZ, A. (1998): *La comunicación institucional en la gestión del cambio.* Publicaciones Universidad Pontificia. Salamanca.

MEDINA, J.; PINHO, S. (1984): *Enfoque sociotécnico del cambio organizativo.* Revista Dirección y progreso, núm. 74. Págs. 63-73.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.; VOYER, J. (1997): *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos.* Prentice Hall Hispanoamericana. México.

MONDY, R.W.; NOE, R.M. (1997): *Administración de recursos humanos.* Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

NOVELA, E. (2000): *Gestionar los cambios con eficiencia.* Revista Dirección y progreso, núm. 174. Págs. 14-16.

OLARTE, M.E. (1984): *Cambio y conflicto en la empresa.* Revista Dirección y progreso, núm. 74. Págs. 35-41.

ORDOÑEZ ORDOÑEZ, M. (1989): *Papel de la dirección de recursos humanos ante la resistencia al cambio.* Revista Alta dirección, núm. 143. Págs. 47-53.

ORERO GIMENEZ, A.; DOMINGUEZ ESTEBAN, A.; NEGRO VALDECANTOS, R.; LOPEZ GONZALEZ, J.L.; GONZALEZ RUBIO, D. (1989): *Los recursos humanos frente al cambio organizacional: aspectos ergofuncionales.* Revista Alta dirección, núm. 147. Págs. 41-48.

PALOMO VADILLO, M.T. (2000): *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.* ESIC. Madrid.

PAYERAS J.; RONCO, E. (2002): *El directivo, el cambio y los equipos de alto rendimiento.* Prentice Hall. Madrid.

PLANT, R. (1991): *La dirección del cambio en la empresa.* Eada Gestión. Barcelona.

REDIN, W. J. (1988): *Cómo vencer la resistencia al cambio.* Revista Alta dirección, núm. 140. Págs. 57-63.

RICO, R. (1998): *Calidad estratégica total: Total quality management. Diseño, implementación y gestión del cambio estratégico imprescindible.* Ediciones Macchi. México.

ROBBINS, S.P. (1987): *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones.* Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

RONCO, E.; LLADO, E. (2000): *Aprender a gestionar el cambio.* Paidós. Barcelona.

SANS VALLS, M. (1989): *Formación para el cambio.* Revista Alta dirección, núm. 145. Págs. 131-137.

SCHNEIDER, D.M.; GOLDWASSER, C. (1998): *Líder del cambio.* Harvard-Deusto business review, núm. 87. Págs. 10-15.

SOCIEDAD PARA LA PROMOCION Y RECONVERSION INDUSTRIAL – SPRI (2000): *Desarrollo directivo y cambio cultural.* Bilbao.

SOLDEVILLA GARCIA, E. (1983): *Metodología científica de la Economía de la Empresa.* Gestión científica. UNED. Madrid.

STREBEL, P. (1997): *La política del cambio. Retos y misión de los líderes.* Revista Capital humano, núm. 101. Págs. 24-28.

TENA MILLAN, J. (1989): *Estrategia, cultura y cambio organizativo.* Revista Alta dirección, núm. 145. Págs. 55-68.

WILLIAMS, M.; BYRNE, J. (1997): *El cambio continuo y la comunicación interna.* Harvard-Deusto business review, núm. 77. Págs. 100-103.